



东华大学服装设计专业核心系列教材  
纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

主编 刘晓刚

# FASHION BUYER

## 服装买手实务

第2版

杨以雄 编著

东华大学出版社



东华大学服装设计专业核心系列教材  
纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

刘晓刚 主编

FUZHUANG MAISHOU SHIWU

# 服装买手实务

## 第2版

杨以雄 编著

上海市重点学科建设项目资助  
项目编号 B601

东华大学出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

服装买手实务 / 杨以雄编著. —2 版. —上海: 东华大学出版社, 2014. 9

ISBN 978-7-5669-0574-1

I. ①服… II. ①杨… III. ①服装—采购管理  
IV. ①F768.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 160695 号

责任编辑 徐建红

装帧设计 高秀静

东华大学服装设计专业核心系列教材

## 服装买手实务(第2版)

杨以雄 编著

出版: 东华大学出版社(地址: 上海市延安西路 1882 号 邮政编码: 200051)

本社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营销中心: 021-62193056 62373056 62379558

电子邮箱: 425055486@qq.com

印刷: 苏州望电印刷有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 13.75

字数: 350 千字

版次: 2014 年 9 月第 2 版

印次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5669-0574-1/TS·518

定价: 37.00 元

# 序 一

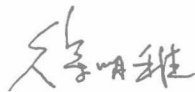
服装产业素来是我国重要的支柱产业。今天的中国不再是世界服装的初级加工厂,已从“中国制造”走向了“中国创造”。中国的服装设计师、中国的服装品牌、中国的服装教育纷纷登上世界舞台,崭露头角。在服装产业繁荣发展的今天,无论是本土的还是世界的服装设计教育格局都出现了很多变革性的因子。产业环境对我国的服装教育提出了全新的要求,既要符合全球化、国际化的趋势,又要坚持本土化的中国特色。

服装设计学科是东华大学的特色学科。作为中国最早设立服装设计学科的高等学府之一,学校以“崇德博学、砺志尚实”为校训,自觉承担起培养我国优秀服装设计专业人才并引导我国服装设计学科发展的重任。中国的服装设计教育从30余年前的借鉴与摸索期发展到如今的成熟与创新期,离不开我校几代服装设计学科专业教师的耕耘与奉献。

立足中国、面向世界,上海繁荣的都市产业与时尚产业成为我校服装设计学科成长的沃土。秉承“海纳百川、追求卓越”的精神,我校服装设计学科带头人刘晓刚教授领衔,服装学院专家教授共同参与,在全国率先推出了大型的服装设计专业系列教材。这套教材涵盖服装设计的方法、思维、技术、品牌、审美、营销、流行等各个方面,理论与实践并举,内容全面,时代性强。可以说,这套教材凝结并展示了我校服装设计教育精英的集体智慧与敢为人先的创新精神,以及严谨求实的学术风范。

一份耕耘,一份收获。衷心希望这套教材的出版能够对我国服装教育与服装产业的发展有所促进。

东华大学校长



## 序 二

我国高等服装教育从20世纪80年代初起始,屈指算来已有30余年历史,作一个形象的比喻,她已经进入一个朝气蓬勃、活力四射的青春时代。细分起来,服装学科有许多分支,在我国大多数设有服装专业的高等院校中,研究生层面有服装人体科学研究、服装工程数字化研究、服装舒适性与功能服装研究、服装产业经济研究、服装设计理论与应用、服装史论研究等研究方向,本科生层面有服装设计与工程、服装艺术设计、服装表演与设计等专业之分。为了表述的方便,我们姑且统称为服装专业。

与一些拥有百年历史的欧美老牌服装院校相比,目前我国的服装专业还只能算是一个新生专业,尽管我们在教学的许多方面是在摸索中成长,在前进道路上遇到不少问题,但是,我国服装教育也因此而有了自己的特色。虽然我们应该学习国际先进的教育理念,然而,教育本身必须注重创新的规律告诉我们:不必事事效仿伦敦、纽约,更毋须言必称巴黎、米兰,在全国服装教育同行们的辛勤努力下,从零起步的我国高等服装教育已经卓有成效地为服装产业输送了大量专业技术和经营管理人才,为我国服装产业的腾飞做出了不可磨灭的贡献。

当然,我们也应该看到,服装教育与突飞猛进的我国服装企业所取得的成绩相比,后者在发展速度和品质提升方面以自己辉煌出色的成果交出了似乎比服装教育更为显著的答卷。在服装进入品牌化时代的今天,服装企业的进一步发展需要更高水平的服装教育等相关领域的支持,这为服装教育提出了新的深化课题。因此,我们不能以已经取得的成绩而自喜,更不能以此为由而裹足,必须进一步理顺教学体系,更新教学内容,深化教学内涵,为我国服装产业尽快出现有国际影响的品牌和建立自主知识产权的设计创新体系而培养高级设计人才。

教育也是品牌,特色是品牌的内涵,每个学校办学都应该有自己的特色,东华大学(原中国纺织大学)是一所以纺织服装为特色的综合性大学,服装专业倚靠得天独厚的国际大都市——上海的服装产业背景,在学校致力于建设“国内一流、国际有影响、有特色的高水平大学”的办学思想指导下,以“海纳百川、追求卓越”之勇气,重视服装学科规律,关注服装产业变革,倾听服装企业建议,广泛开展国际交流,以“根植产业土壤,服务社会需求”为专业教学理念,

取得了颇有特色的学科建设成效和经验。为此,作为教育部“服装设计与工程”唯一的国家级重点学科所在院校——东华大学服装学院,深感自身在我国服装产业转型期所肩负的责任,从建设《服装设计专业核心系列教材》着手,进行一系列顺应时代需求的教学改革。

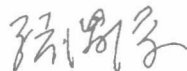
本系列教材集东华大学服装学院全体教师 20 余年专业教学之经验,涉及 30 余门服装设计专业核心课程,由我的学生、也是我国服装设计领域首位博士刘晓刚教授担纲主编,整个系列涵盖本科生和研究生的服装设计专业课程,以专业通识类、专业基础类、专业设计类、专业延伸类和专业提高类五大板块构成立体框架,注重每个板块之间的衔接关系,突出理论与实践、模块与案例、现实与前瞻的结合,改变常见的插图画家式的设计师培养模式,重点在于培养学生的创新思维、表现技能和企划操作之完成能力,其中部分教材为首次面世的课程而撰写,目的在于缩短应届毕业生与企业磨合的时间,使他们能够“快、准、实”地成为品牌企划和产品设计的生力军,也能够为毕业生自主创业提供必须掌握的知识结构。

我相信,凭借东华大学服装学院为本系列教材提供的鼓励和保障措施,以及全体编写教师的集体智慧和辛勤努力,也凭借刘晓刚教授多年来一贯严谨的教风、与服装企业合作的成功经验和已经出版 10 余本教材的业绩,这套系列教材应该非常出色。

据此,我很高兴为本系列教材作序,并期待其发出耀眼的光芒。

东华大学服装学院 学术委员会主任

教授 博士生导师



# 目 录

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第一章 服装买手概述</b> .....     | 1   |
| 第一节 买手的发展沿革 .....           | 2   |
| 第二节 服装买手的定义与分类 .....        | 3   |
| 第三节 不同企业类型的服装买手职责 .....     | 5   |
| 第四节 买手与采购的关系 .....          | 7   |
| 第五节 买手的作用与意义 .....          | 8   |
| 第六节 服装企业买手模式 .....          | 9   |
| <b>第二章 服装买手工作流程</b> .....   | 11  |
| 第一节 服装商品企划与采购计划 .....       | 12  |
| 第二节 实施采购 .....              | 36  |
| 第三节 店铺管理 .....              | 58  |
| 第四节 信息化、IT 及规范化支撑 .....     | 70  |
| <b>第三章 服装买手实务案例分析</b> ..... | 77  |
| 第一节 多品牌服装零售企业 .....         | 78  |
| 第二节 小型服装零售店 .....           | 86  |
| 第三节 快时尚品牌零售企业 .....         | 92  |
| 第四节 SPA 品牌服装企业 .....        | 104 |
| 第五节 品牌服装零售企业 .....          | 116 |
| 第六节 大卖场与服装买手 .....          | 121 |
| 第七节 百货公司与服装买手 .....         | 133 |
| 第八节 无店铺经营 .....             | 145 |
| 第九节 国际采购 .....              | 156 |
| 第十节 批零市场 .....              | 164 |
| <b>第四章 服装买手的职业前景</b> .....  | 171 |
| 第一节 服装买手的职业发展 .....         | 172 |
| 第二节 企业买手的人才培养与激励机制 .....    | 174 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第三节 我国服装买手的职业规划与发展 ..... | 184 |
| <b>附录</b> .....          | 191 |
| 附录一 服装采购商调查问卷(一) .....   | 192 |
| 附录二 服装采购商调查问卷(二) .....   | 194 |
| 附录三 服装供应商调查问卷(一) .....   | 198 |
| 附录四 服装供应商调查问卷(二) .....   | 200 |
| 附录五 跟单常用表格 .....         | 204 |
| <b>参考文献</b> .....        | 209 |
| <b>后记</b> .....          | 212 |





## 第一章



# 服装买手概述

服装是人类文化的显性表征和社会文化生活的重要组成部分,带有民族特征与时代烙印,与生产制造及零售市场环境的变化息息相关。进入21世纪,“买手”在我国服装界开始盛行,作用与功能日益受到重视。究其原因,可以归纳为:改革开放30余年来,我国服装业尤其是服装品牌企业取得了巨大成功,企业的组织结构和功能逐渐与国际接轨;随着服装商品供给的丰富多彩、国内消费需求快速扩大、产品供大于求,卖方市场开始转向买方市场,新的经营渠道和模式层出不穷;同时,大量的廉价商品面市,使得全球市场竞争日趋激烈,采购与供应模式正在发生变革。



## 第一节 买手的发展沿革

### 一、买手的起源

“买手”英文称“Buyer”。作为一种职业,“Buyer”源自20世纪60年代的欧洲,当时资本主义经济进入高速发展的黄金时期,商品周转加快,全球零售业重组,“Buyer”应运而生。20世纪90年代,美国市场萌生“企业商务目标采购员”这一职业,即通常意义的“买手”。买手在企业的分工中以采购为主,主要任务是:根据企业的商品企划,进行商品信息搜集和样品采购;指导产品开发;实施生产原材料、产品成品、贴牌生产产品等的采购。“买手”并不是服装业独享的名词,在其他行业也被广泛使用。20世纪90年代后期中国营销管理学引入“Buyer”概念,译为“买手”,由此在我国产业界开始使用并逐渐流传。

买手具备的基本素质和职能:了解时尚潮流前沿;熟悉行业商业惯例;专业知识完备,对货品具有质价是否相符的鉴别能力;能在适当的时机实施采购,即以低廉的价格购买适销对路的商品,然后加价出售,获取一定的利润。

### 二、服装买手

“买手”这一职业自欧洲诞生起,便与“时尚”、“个性化”等含义联系在一起。欧洲的服装买手以目标顾客独特的时尚观念和趣味为基准,挑选不同品牌的时装、饰品、珠宝、皮包、鞋子以及化妆品,融合在一个店铺中。这种店铺通常位于商场内,是一间独立的店中店(Shop-in-Shop)。店里的每一件商品,都是独一无二风格的标签,而店铺本身有特别的原创设计,以体现经营者推崇的潮流。较之大而全的商场和只卖一种品牌的专卖店,这类店铺为顾客提供了既丰富又具个性的消费空间,被看作是城市时尚气质的风向标。

成为一名时尚服装买手的基本要素:

- (1) 对流行趋势具有敏锐的洞察力、准确的判断力以及科学的预测力;
- (2) 是时尚的忠实者和实践者,能迅速而准确地挖掘时尚热点;
- (3) 良好的人际沟通能力,擅长商务谈判,具有创新与勇于探究真相的意识;
- (4) 具备较完善的专业知识,掌握基本的商贸外语;
- (5) 能胜任频繁长途出差的工作任务。

### 三、服装买手在我国的发展

“买手”这一职业在我国的产生和发展与服装业息息相关。

从新中国成立至今,我国服装业的发展经历了如表1-1所示的三个阶段<sup>①</sup>。

<sup>①</sup> 李亚男. 中国“服装买手”如何成长[J]. 当代工人(精品版), 2009(2).

表 1-1 中国服装业发展的三阶段

| 阶 段      | 特 征   |
|----------|---|
| 计划经济时期   | 服装企业自主权不大,产供销靠上级部门的统一计划与分配;没有形成活跃的市场,人们的穿着欲求主要满足生理需求    |
| 市场经济初级时期 | 衣着的需求量增大,服装产品供不应求,销售态势良好,开始流行时装,服装品牌企业迅速成长;但品种单一,易使市场饱和 |
| 完全市场经济时期 | 服装企业逐渐成熟,市场化程度高;全球经济一体化,国内外服装品牌竞争激烈;企业需要调整、创新组织结构与经营模式  |

1979年改革开放以来,得益于国内政治经济体制的改革以及国际资本、技术的输入,我国服装业得到了迅速的发展。在改革开放进程中,服装业是外资最早投资的和非公有经济发展的起点行业。国外零售业进入我国市场,最早经销的产品大类之一也是服装。因此,服装业是我国经济中最活跃也是最具创新精神的行业。

如何保持我国服装业可持续发展有两大课题:加快组织结构调整,在加强研发设计和知识产权保护等方面提升综合竞争力;在加大力度开拓国外新兴市场的同时,注重培育和发展国内消费市场,改变过分依赖出口的格局。要完成这些使命,需要大量高水准的从业人员,尤其服装买手是业界期盼的人才。

20世纪90年代中后期,随着“家乐福”、“沃尔玛”等跨国连锁零售企业进入我国零售市场,“买手”这一名词在我国服装业开始传播和应用。

我国服装买手主要划分为两类:品牌服装买手和成衣服装买手。

(1) 品牌服装买手。具有较大的职责权限。根据流行趋势,分析目标市场需求,收集各种产品信息,提出设计开发方案,确认设计稿并决定最终投产产品的种类和批量;会同采购部门完成面辅料的购买;参与服装产品生产与销售计划的制定;传递和反馈服装运作流程的相关信息。通常,国内品牌服装买手由服装品牌企业的高层主管、设计总监、企划部或产品部的专职人员等担任。

(2) 成衣服装买手。根据经营目标和市场运作经验,直接向服装制造(外加工)企业批量买进成衣,供给流通企业零售或批发。目前,国内主要的成衣服装买手有大卖场采购部经理、各级服装品牌代理商或个体服装店铺经营者等。

## 第二节 服装买手的定义与分类

尽管当今服装界“买手”一词已不再陌生,但到目前为止,学术界对买手的确切定义还没有形成统一论,研究和应用角度不同,定义也各有千秋。以下是服装买手的若干论述:

西德尼·帕卡德(Sidney Packard)等(1983)的买手定义:“为一个特定的目标顾客群体服务,具有平衡产品价格、预测时尚趋势的功能”<sup>①</sup>。

<sup>①</sup> Sidney Packard, Fashion Buying and Merchandising[M]. America, 1983.



提姆·杰克逊(Tim Jackson)(2001)将买手定义为:“服装买手(Buyer)是以获取利润和满足消费者需求为目的的服装专业买家,负责从服装生产商或服装批发商等供应商手中挑选服装货品,然后由服装零售商销售,是联系服装供应商与服装零售商之间的桥梁”<sup>①</sup>。

王士如(2005)认为:“买手可以称为服装前期市场的催化剂,他(她)们可以在世界各地进行新颖服装款式的采买,然后根据市场运作的需要,以生产成本最小化、边际收益最大化的经营方式分发到世界各地的加工基地与市场”<sup>②</sup>。

伦敦艺术大学琼斯·克拉克(James Clark)教授(2005)认为:“买手(Buyer)对于中国的服装界来说,已经并不陌生。他们有敏锐的嗅觉和三寸不烂之舌,常常往返于世界各地、时时关注着各种信息,手中掌握着大量订单,不停地与供应商讨价还价,顾客能买到什么东西,往往是由他们来决定的,这个时尚职业开始引起更多人士的关注”<sup>③</sup>。

## 一、买手(“Buyer”)的定义

往返于世界各地,经常关注各种流行咨询,掌握大量的信息和订单,通过与各种供应商进行商务洽谈,组织或采购相应的货源,满足各种层次消费者的需求,获取相应的回报<sup>④</sup>。

## 二、服装买手的定义

广义的服装买手是企业购买或开发产品,并将产品投放零售市场,满足市场需求并使企业获利的服装专业买家。这种买手在国际大型品牌或零售企业中地位高、权利大,他们洞悉时尚潮流,具备商品策划和制定供货计划的能力,精于市场需求分析与商业谈判技巧,熟悉服装货品采购和流通渠道,是联系服装供货商与零售商的桥梁。

狭义的服装买手主要指具体服装品类的计划采购,这些买手往往是服装品牌的经营者、设计师、经销商、代理商、百货公司采购部经理或个体店铺从业者等。

按职业形态划分的服装买手有以下几种:

(1) 服装品牌加盟商买手 专为一个品牌服务,在国内主要指服装品牌加盟专卖店的代理商或经销商。这类买手的特点是针对一个固定的品牌下订单,他们凭借着自己对某个特定市场的了解,结合品牌特色,以一定的折扣买进服装品牌产品,然后,按统一的市场价在自己的销售渠道内出售货品。

(2) 品牌公司服装买手 又可分为两类:一类是产品开发部门的样品买手,主要是收集市场信息,购买服装样品,协助制定产品设计方案和销售计划;另一类是营销部门的采购买手,主要是依据企业的商品计划,联系面料辅料供应商和服装供应商,采购服装货品供流通渠道零售或批发。

(3) 商场买手 负责为百货店、大卖场等零售商采购系列品类的服装。基于这些商场消费

① Tim Jackson, David Shaw, Mastering Fashion Buying and Merchandising management[M]. London: Macmillan Press Ltd, 2001.

② 王士如,高彩凤,韩贤军,等著.服装企业买手模式[M].北京:中国纺织出版社,2005.

③ 申香英.服装买手:于市场与设计之间游走——访伦敦艺术大学专家 Mr. James Clark 教授[J].纺织服装周刊,2005: 54-55.

④ 根据百度词条调整。

者的不同需求,购买不同品类或品牌的服装产品,或根据自身掌握的流行趋势预测和对竞争对手的分析,直接与供应商进行洽谈、签订供货合同,以丰富的服装款式种类和配套系列服务消费者,并获取期望收益。

也有学者根据工作性质的不同,将买手划分为营销买手和销售买手两类<sup>①</sup>。

### 第三节 不同企业类型的服装买手职责

在服装供应链中,买手工作覆盖面广,上至服装产品的开发、设计,下至服装的终端零售都与买手的工作职责有关。这些工作需要有一个齐心合力的团队共同努力完成。服装买手的主要职责见图 1-1<sup>②</sup>。

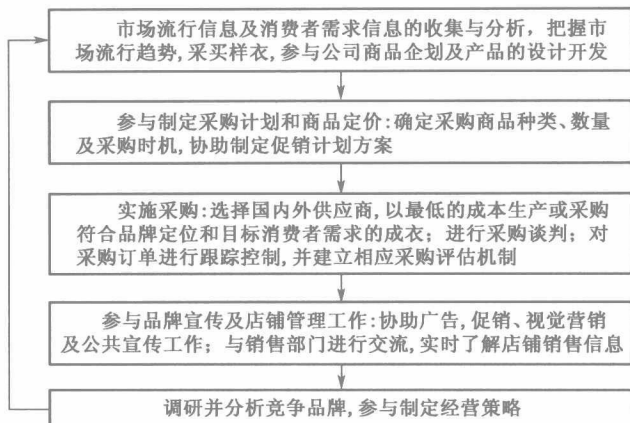


图 1-1 服装买手的职责

#### 一、多品牌服装零售商买手

这类买手的工作职能在我国业内称“组货”,主要面对的供货商大部分是批发商或生产企业,采购的均是经过设计的各类品牌服装。这一工作职能需要买手明确零售店客户的真正需求。买手的工作涵盖销售和市场推广,通常不需要了解产品设计和开发的过程,最主要的工作是了解零售店管理方面的知识。

#### 二、制造零售一体化服装品牌企业买手

亦称综合型品牌服装企业买手。20 世纪 90 年代至今,以 GAP、ZARA、UNIQLO、H&M 等

① 万艳敏. 服装营销战略·设计·运作[M]. 上海:中国纺织大学出版社,2001.

② 李亚男. 中国“服装买手”如何成长[J]. 当代工人(精品版),2009(2). (略作调整)



为代表的 SPA<sup>①</sup> 经营品牌在全球快速发展。我国雅戈尔、七匹狼等服装品牌也属于制造零售一体化企业。这些企业的服装买手除了遵循图 1-1 的职责外,根据企业的组织结构还可细分为服装样品买手和服装采购买手等。但国内外这类企业的服装买手功能差异显著。

### 三、品牌服装零售企业买手

我国企业中的这类买手往往兼顾设计师和采购员的工作职能,内部需要协调企业各部门同步进行工作,包括零售、市场推广、物流等计划的落实;外部需要协调各加工厂或贸易商协同完成货品供应。买手不仅要具备产品策划、开发的能力,而且对客户的需求有充分的了解,同时还要有对内外产品链各环节的良好沟通能力。因而,在这类企业中,需要工作能力强、专业素质高以及能胜任繁复任务工作的专职买手。

### 四、连锁超市或百货公司自营品牌买手

20 世纪 90 年代起,连锁超市和百货公司逐步推出自营品牌,主要针对的是客户群比较稳定、数量较大的中档商品。这种类型的买手工作职责与品牌零售企业(品牌服装企业)的买手基本相同,即需要进行产品策划和开发、采购或订货以及协调整个商品链的沟通工作。

### 五、百货公司买手

国内百货公司较少用买手这一名称,通常称采购部经理。主要工作是与各种拥有品牌的服装(制造)企业或代理商进行沟通。职能:决定进什么样的品牌服装;价格与备货方式;直营还是代销等经营事项;一般不需要了解产品设计和开发的过程,常参加各类订货会或时装秀,选择服装款式,决定订货数量,跟踪订单流程等。

### 六、无店铺经营的服装买手

无店铺经营形式主要包括邮购和网购,属于虚拟终端的销售形式。与实体终端零售店的最大不同是不存在实体店铺,主要通过产品宣传册或网站网页向消费者展示产品,供消费者挑选。充满吸引力的产品展示和宣传、相对低廉的销售价格、较好的产品质量以及完善的售后服务对无店铺经营至关重要。除了店铺形式以及交易方式不同,无店铺经营形式与实体服装零售并无本质区别,因此,买手的职责除了在店铺管理方面有特殊要求外,与品牌服装企业买手基本相似。

### 七、批零市场的服装买手

服装批零市场<sup>②</sup>上承服装生产商或供应商,下接传统零售商或直接消费者,在服装流通中处

① SPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)指服装企业拥有自主品牌和专卖店,从商品策划(MD)、设计、生产直到零售均由公司总部负责运营的一体化经营方式。

② 例如:上海七浦路服饰市场与韩国首尔东大门服饰市场在发展初期是以低价批发为主的传统型市场,随着经营模式的不改革和整合,逐渐从单一的批发市场转变为批发零售兼具的多功能集聚型服饰商圈。这类市场是流通业中的一种新业态,起着整合批发零售营销功能、促进商品供应与消费快速敏捷沟通的作用。同时,作为重要的服饰商品分销模式,集聚型服饰批零市场是百货商场、超市、专卖店、大卖场等流通市场的有效补充。

于较为特殊的位置。批零市场的服装买手不参与产品设计开发,直接从生产商或供应商那里采购成衣用于转手或直接销售。买手的职责主要包括采购服装种类和数量的确定、服装批零价格的制定、店铺管理和销售等。

## 第四节 买手与采购的关系

《朗文当代英语大词典》(2005年7月版)中把“Buyer”译为“采购员,进货员,买手”。可见,“Buyer”与传统意义上的“采购员”、“进货员”有一定的联系,但也有区别。

### 一、采购与服装采购

采购从字面上分析,“采”——选择,从许多对象中选择若干之意;“购”——取得或购买,通常是指通过商品交易手段把所选对象从一方转到另一方的活动。因此,采购是指在一定的时间、地点条件下通过交易手段,实现从多个备选对象中取得能满足自身需求物品的活动过程。

采购有广义和狭义两种概念。狭义的采购是指企业根据需要提出采购计划、审核计划、选择供应商、经过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程;广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的<sup>①</sup>。

顾苗勤在《服装采购作业指南》一书中指出:服装采购一般是指从多个对象中选择购买所需的服装类产品。这里的对象,可以是服装市场、服装制造商、服装批发商、代理商等<sup>②</sup>。

### 二、服装采购员与服装买手

服装采购员较服装买手诞生时间早。服装采购员主要指依照采购计划执行采购过程的专门人员,他们主要对服装产品的质量、价格和交货期等负责。通常只是企业根据自身的需求从多个对象中选择购买自己所需要的服装类产品,这时采购往往是大批量的,并且用于直接销售。传统采购员的工作在多数情况下带有较大的职能性。

服装买手除了跟单环节的大规模采购外,还将负责或参与市场考察、信息采集、产品设计与开发提案、单件或较少件数新款服装或样衣的采买。这种采买往往依据买手自身对市场流行趋势以及客户需求的把握,并且依靠自身独具的灵敏时尚嗅觉和较高专业素养做出综合判断,带有较强的自主性与创新性,引导甚至创造需求。服装买手具备管控和职能两重性。

服装买手的产生是适应现代市场发展与需求的结果。狭义的服装买手主要任务是负责为一个或多个服装品牌采买商品;广义的服装买手直接在市场上捕捉消费、流行信息,通过采买新

<sup>①</sup> 于森. 供应商管理[M]. 北京:清华大学出版社,2006.

<sup>②</sup> 顾苗勤. 服装采购作业指南[M]. 北京:中国经济出版社,2006.

款服装或样衣为企业产品设计、开发及商品企划提供依据,并在此基础上制定批量服装的采购和销售计划,同时参与品牌的宣传、产品定价、店铺管理、商品促销等多项工作。

一般情况下,服装采购员及服装买手的职责比较见表 1-2。

表 1-2 服装采购员和服装买手的职责比较

| 职 责                  | 服装采购员 | 服装买手 |
|----------------------|-------|------|
| 市场信息把握、流行趋势预测        | 一般    | 重要   |
| 新款服装的采买              | 一般    | 重要   |
| 参与产品的设计与开发、商品企划、商品定价 | 一般    | 重要   |
| 制定大批量成衣采购计划          | 重要    | 重要   |
| 大批量采购实施              | 重要    | 重要   |
| 店铺管理(店铺陈列、促销、存货管理)   | 一般    | 重要   |
| 销售信息收集、反馈            | 一般    | 重要   |

需要指出的是:目前国内服装企业,买手的工作已涵盖服装采购员的相关领域,出现了职能交叉,特别是在成品大批量采购环节,服装买手与服装采购员的职责范围大致相似。

## 第五节 买手的作用与意义

从市场角度来说,买手可以更有效地组合市场信息,优化资源配置。因为目前的市场已由供应商主导转向了消费者主导,市场的需求动态决定着产品的生产与流通。

从企业角度来说,买手有助于发掘市场需求,提供、开发适销对路的方案或产品,并及时传递和反馈专业信息,增强企业对市场需求的快速反应,能为企业创造高附加值。

### 一、增强消费者与商家的联结

服装买手的一项主要工作是收集、分析消费者需求信息,由此起到缩短消费者与商家距离的作用。创造并满足消费者需求是企业经营行为的出发点和归宿点,一个完整的商业模式不仅仅是货架和卖场,还应包含消费与生产两个循环系统。买手则是中间的枢纽环节,他们能帮助企业依消费者的需求而生产,使消费者获得满意的服装产品。

### 二、促进供应链协同运作

服装供应商提供的产品经过买手配套组合,在同一销售点不会出现商品重复,而商品种类丰富,可满足消费者不同需求的选择。同时服装供应商根据买手反馈的市场信息,进行设计改进,有助于生产适销对路的产品。由此,促进零售组织与服装供应商信息共享、风险共担,达到



相互协作,供销双赢。

### 三、传递和反馈产供销与消费者的信息

消费者的需求能通过买手适时传递或反馈给服装品牌企业、面辅料供应商、服装生产供应商以及服装零售商等组织或部门,能形成与消费者的互动关系,形成“多赢”局面。

### 四、协调企业内部沟通

服装企业的产品设计开发、供应商协同管理、市场渠道、店铺终端、财务计划、信息技术等各部门必须分工明确,买手通过与各部门的及时交流沟通,能准确传递和反馈有效信息。

## 第六节 服装企业买手模式

21世纪服装市场的消费需求和流行时尚瞬息万变,服装买手作为连接消费者与服装企业桥梁的作用日益凸显。出色的服装买手能够满足、引导甚至创造需求,促进产品适销对路,帮助企业实现成本最小化、边际利益最大化。

服装买手的工作包含众多环节。如:通过团队协作制定采购计划;买手往往带领着一个团队,每一项工作环节由不同职能的员工分工完成;买手团队工作的顺利执行需要其他相关部门的支持与配合。总之,不断完善买手模式,才能实现以消费者需求为核心,为企业带来高附加价值的目标。

买手模式是结合现代企业制度与管理思想,适应市场需求特点,进行一种全新运营方法的革新模式。与企业传统经营模式相比较,买手模式强调运用信息技术、产品研发等各种资源,是对物流配送、终端市场等运营方式进行全新整合的一门科学<sup>①</sup>。企业运用这一模式,引入买手机制,以买手为中心进行产品开发和运营,通过买手与企业其他部门相互配合、协调,促进服装企业战略和战术经营高效、顺畅运作。

国外服装买手模式运用较早并获得成功的是 ZARA。在引进买手模式不到 10 年的时间里,ZARA 已迅速成长为全球一流品牌,跻身于世界三大服装零售品牌之列<sup>②</sup>。业界经常为 ZARA 快速的产品开发和供货所惊叹,而这一成功的背后主要得益于买手模式在公司内部的成熟运行。

<sup>①</sup> 王士如. 王士如手记——买手型企业运营案例解析[M]. 机械工业出版社,2008.

<sup>②</sup> Inditex 集团(ZARA 是该企业的主要品牌)2013 年销售额为 167.24 亿欧元(增长 16%),净利润达到 23.77 亿欧元(增长 22%),占销售额的 14.21%。